

職場・職員の意識改革等に関する調査・検討結果報告書（概要版）

第1 調査・検討の経緯

平成27年度から平成28年度にかけて、育児休業の不正取得、盗撮行為、勤務時間中の無断外出、泥酔状態での住居侵入など、上下水道局職員による不祥事等が断続的に発生するとともに、不適切な事務処理として、下水道使用料の遡及徴収漏れが判明した。

こうした状況を受けて、平成28年10月、局内に「職場改革等検討委員会」等を設置し、再発防止に向けた取組として、職場・職員の意識改革等に関する調査・検討を行った。

【現在の不祥事防止策】

市共通の取組として実施	局独自の取組として実施
依命通達（年2回）	事業管理者通知（年2回+2回）
予防的監察	—
行政考査（自主考査）	平成28年度はテーマを「不祥事防止」に限定
サービスチェックシート（年2回）	シートを用いた所属長との個別面談（対象＝課長補佐以下全員、年2回）
—	サービス規律研修（対象＝課長補佐以下、年3回）

【職場・職員の意識改革等に向けた取組】

- 上下水道局職場改革等検討委員会の設置 — 第1回（H28.10.19）～第3回（H29.2.24）
- 上下水道局職員意識等調査部会の設置 — 第1回（H28.11.1）～第3回（H29.2.20）
- 職員意識等アンケート調査の実施
- 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の実施

第2 職員意識等アンケート調査の結果

【調査の概要】

- 対象者 — 454名（係長級職員、若手職員、中堅職員、上下間・局間異動者）＝局職員の42%
- 回答者数 — 454名（回答率100%）
- 調査期間 — H28.11.7～11.18（未回答者への再調査＝H29.1.26～2.3）

【調査の結果】

(1) 職員の意識・意欲（サービス規律、コンプライアンス、市民・業者対応、モチベーション）

＜係長級職員から見た部下職員、若手職員から見た先輩職員＞

- 全体的には高い傾向（80%～95%）
- 出先の職場はやや低い傾向

(2) サービス指導・管理監督状況

＜係長級職員の自己評価、若手職員から見た係長級職員＞

- 全体的には「適切である」との傾向（82%～94%）
- 「適切ではない」との回答もあり（年配の部下職員に対する指導の難しさに関する意見が多い）

＜係長級職員から見た所属長＞

- 全体的には「適切である」との傾向（86%）
- 「不適切である」との回答もあり（所属長としてのスキル等が不足していることに関する意見が多い）

＜係長級職員・若手職員から見た職場環境の問題点＞

- 全体的には「問題点はない」との傾向（83%～86%）
- 「問題点がある」との回答もあり（執務室や部下職員の人数が多いことによって上司の目が行き届かない、交替勤務によって上司が管理監督しづらいなどの意見が多い）

(3) コミュニケーション

＜若手職員から見て＞

- 全体的には「良好である」との傾向（89%～91%）
- 出先の職場などにおいて「良好ではない」との回答もあり

(4) 不祥事

＜不祥事の発生原因＞

- ①職員個人の倫理意識の欠如（89%～94%）、②職員個人のコンプライアンス意識の欠如（73%～77%）、③不適切な行動が黙認されてしまう職場風土（43%～55%）の順で高い回答

＜不祥事を発生させないための取組＞

- ①サービス規律研修（44%～53%）、②所属長との個別面談（37%～45%）の順で有効との回答

＜職場で起こり得る不祥事＞

- 本庁 — ①事務処理・事務手続ミス（64%～87%）、②個人情報の漏えい等（25%～70%）
- 出先 — ①交通事故・交通法規違反等（40%～73%）、②事務処理・事務手続ミス（39%～54%）

(5) 職場風土

＜上下間・局間異動者から見て＞

- 水道職場における職員の意識及び職場風土は、他との違いがあるという傾向（33%～62%）

第3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果

※ 次頁に記載

第4 意識改革等に向けた今後の取組

調査の結果を踏まえて、次の取組を実施することにより、職員の倫理観・責任感及び意識・意欲の向上を図る。

取組	内容
不祥事等の防止に向けた職員の倫理観・責任感の向上	
管理職のマネジメント力の強化 新規	・外部講師によるコンプライアンス・リスクマネジメント研修を新たに実施する。
サービス規律研修等の継続実施・充実	・サービス規律研修、接遇研修等を継続して実施し、内容の充実を図る。
サービスチェックシートを用いた所属長との個別面談の継続実施	・局独自の取組として実施している所属長との個別面談を継続する。
サービス考査の定期的な実施 新規	・局独自の取組として、毎回テーマを設定したサービス考査を実施する。
サービス相談・連絡体制の確立 新規	
サービス連絡会議	・各所属において、係長職以上が出席して毎月開催し、その結果を人事部門に報告する。
サービス相談・監察	・サービス上問題となるような行動は、人事部門への報告等を速やかに行う。 ・人事部門は、定期的に各所属を訪問し、情報共有等を行う。
内部通報	・職員から人事部門への通報を匿名でも送受信できるよう、専用メールを開設する。
職場風土の改善による職員の意識・意欲の向上	
人事異動の積極的な実施	・上下間・局間異動、本庁・出先間異動を積極的に実施する。
業務改善を促す仕組みの整備 新規	・業務改善事例を局内で報告する機会を設ける。 ・職場提案として局から推薦する事例を審査・表彰し、局内に周知する。
コミュニケーションの活性化 新規	・職員が自由に討議し、意見交換を行う機会を定期的に設ける。
市民等との信頼関係の構築	・市民の理解と信頼を得て、職員が働きがいのある環境づくりを進める。 ・市民サービスの担い手としての意識を醸成する。
取組の推進体制	・「働き方・仕事の進め方改革」における意識改革等とも連動することから、着実な推進を図るため、担当課長等を配置する。

第3 下水道使用料の遡及徴収漏れに関する調査の結果

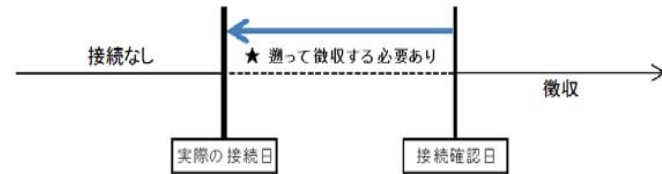
1 調査方法

- 平成28年11月14日から、関係した職員（退職者を含む。）に対し、ヒアリングを実施した。
- 関係職員へのヒアリングを実施後、ヒアリング内容の検証等を行うため、平成24年度から平成26年度までの関係職員の事務分担表や残業時間記録、排水設備接続状況調査業務委託契約関係書類等の確認を行った。

2 原因の検証

(1) 下水道使用料の徴収

公共下水道への接続の確認がされた場合、使用者から、接続（使用開始）時点からの下水道使用料を徴収しなければならない。



(2) 平成23年度に公表した徴収漏れの概要及び経緯

【平成22年度】

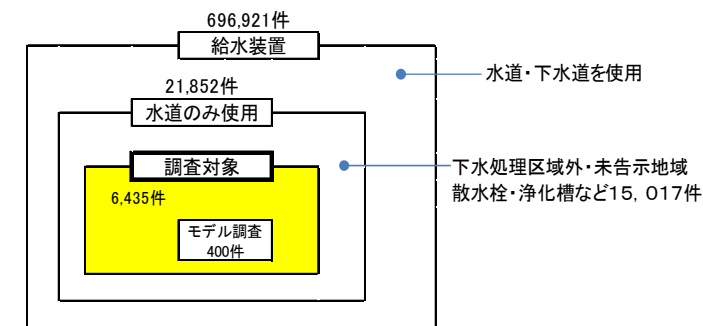
- 下水道使用料を徴収していない事例が見つかったため、給水装置400件について公共下水道への接続調査を開始した。

【平成23年度】

- 市内の給水装置696,921全件のうち、現に水道を使用しているもので、下水道使用料を徴収していない21,852件を抽出した上で、机上調査により対象外とした15,017件（処理区域外1,533件、未告示地域3,136件、散水栓7,502件、浄化槽2,846件）及びモデル調査した400件を除く、6,435件を対象に調査を実施した。

【平成24年度】

- 6,835件（6,435件+モデル調査分400件）の調査の結果、平成24年6月、未徴収件数を2,599件と確定させ、徴収を開始した。



◆2,599件の徴収状況(平成29年1月31日現在)

区分	対象件数	金額
徴収対象	1,957	約1億2,360万円
収納済	1,761	約1億1,100万円
分割納付中	70	約630万円
滞納処分の執行停止	84	約550万円
滞納による催告中	42	約80万円

※対象者が死亡又は行方不明などによる徴収対象外件数：642件

(3) 今回判明した遡及徴収漏れの概要及び経緯

【平成24年度】

- 徴収漏れの再発防止を目的として、新たに設置された給水装置の設置箇所のうち、下水道整備地域で排水設備工事の完成届が提出されないもの（調査①）、平成23年度に行った机上調査で除外した散水栓や浄化槽の設置箇所（調査②）について、公共下水道への接続調査を開始した。
- これらの調査の結果、接続が確認されたものについては、接続確認時点以降の下水道使用料の徴収は開始したが、接続（使用開始）時点から接続確認時点までの下水道使用料の徴収は行われていなかった。なお、平成24年度以降現在まで、接続調査の結果が順次上がってくるも、接続時点の確認に至っておらず、遡及徴収を行うことができていない。

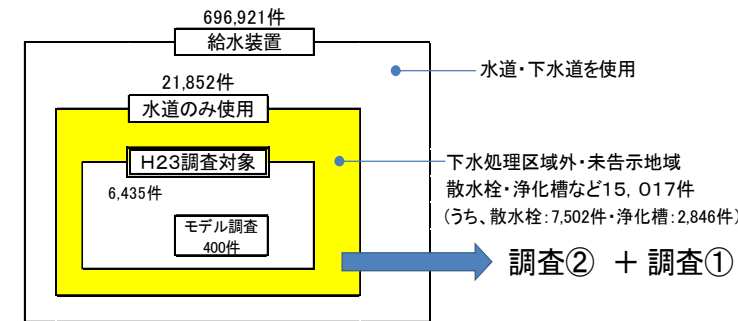
【平成27年度】

- 年度後半から、問題点の整理を行うとともに対応方針を策定、個々の遡及未徴収事案について調査を開始した。

【平成28年度】

- 調査の結果、平成28年8月時点で、遡及徴収漏れ案件が1,511件あることが判明した。なお、接続調査は現在

も継続中であり、今後も接続が確認されるものが出てくることなどの理由により、件数が増減することが予想される。



◆2,599件と今回判明した遡及徴収漏れ案件の対比図

	対応
2,599件	接続確認 ○ 遡及徴収 / 徴収
今回判明した遡及徴収漏れ案件	接続確認 × 遡及徴収 / 徴収

(4) 関係職員へのヒアリング

接続の確認ができたにもかかわらず、なぜ過去分の遡及徴収が行われなかったのか、①遡及徴収漏れ（徴収の必要性）についての認識の有無、②当時の組織体制・業務状況の2点について、遡及徴収漏れが集中して発生していた平成24年度から平成26年度にかけて在籍していた職員に対し、ヒアリングを実施した結果、遡及徴収漏れがあることを認識していたが、当時の業務執行体制では、遡及徴収に着手することが困難であった旨の発言が多くあった。

(5) 遡及徴収漏れの発生原因

関係職員へのヒアリングの結果を受け、平成24年度から平成26年度までの組織体制・業務状況を検証した結果、遡及徴収漏れの発生原因について、次の結論に至った。

遡及徴収漏れが集中的に発生していた平成24年度から平成26年度までの間、営業課（下水道使用料担当部門）は、下水道使用料等に係る通常業務に加え、断続的に発生していた地下水利用への対応（調査・調定・請求・審査請求等）、2,599件を受けての徴収漏れ再発防止策の実施に向けた準備作業、債権管理条例の施行に伴う延滞金の徴収など、通常業務以外にも労力と時間を要する業務を大量に抱えていたことが確認できた。

また、平成23年度に公表した下水道使用料の徴収漏れ問題については、平成23年7月の議会で取り上げられて以降、その後も度々質問があるとともに、新聞等でも報道され、職員はこの問題を極めて重く受け止め、2,599件の対応に注力していた。

当時の職員へのヒアリングからは、一日も早く2,599件を徴収しなければならないという心理的圧力を感じる環境があった旨の発言が多くあったが、2,599件への対応も含め、下水道使用料等に係る業務について、担当職員は局職員の年間平均残業時間を超える残業で対応しており、下水道使用料の遡及徴収漏れがあることを認識しながらも、その対応には手が回らなかった。

3 再発防止策

対策①：対応人員の拡充及び組織体制の強化

- 下水道使用料未徴収対策の一層の強化を目的に、下水道使用料担当職員を4名増員（職員数：6名⇒10名）
- 下水道使用料担当業務に係る責任体制の明確化を図るため、現在の営業課下水道使用料調査担当課長をサービス推進部付けの（仮称）担当課長（下水道使用料担当）に変更

対策②：下水道使用料の効率的な徴収体制の構築

- 接続（使用開始）時点の確認については、下水道使用料担当と下水道事務所の連携をより一層強化
- 業務執行レベルの維持を図るとともに接続（使用開始）時点の確認作業を円滑に進めるためのマニュアルを整備

対策③：無届工事の防止に向けた取組

- 川崎市排水設備指定工事店以外の者が排水設備工事を実施した場合などに、行為者に対し罰則を適切に科すためのマニュアルの整備、職員への研修等を実施